



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en PANASEF

Autora

Ana Jiménez Becerril

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

2018

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en PANASEF

Application of Balanced Scorecard for PANASEF

Autor/Writer

Ana Jiménez Becerril

Director/Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: El objetivo de ese trabajo es la coordinación de las cuatro perspectivas medidas mediante indicadores financieros y activos intangibles del cuadro de mando integral. De esta forma obtendremos las estrategias más indicadas para Panasef, con sus respectivos objetivos buscando el crecimiento del negocio.

El cuadro de mando integral se realiza tras el análisis estratégico que consta de un análisis DAFO y un análisis CAME y teniendo siempre presentes la misión, visión y valores de la asociación.

Abstract: *The objective of this work is to coordinate the four perspectives measured by means of financial indicators and intangible assets of the integrated scorecard. In this way we will obtain the most indicated strategies for Panasef, with their respective objectives looking for the growth of the business.*

The integral scorecard is carried out after the strategic analysis that consists of a SWOT analysis and a CAME analysis and having always present the mission, vision and values of the association.

Palabras clave: Cuadro de mando, análisis estratégico, asociación, valor añadido, asociados, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Agradecimientos del autor: Agradecer tanto a la Universidad de Zaragoza como al claustro de profesores la formación recibida a lo largo de estos años. Agradecer también a mi tutor Alfonso López, del departamento de Contabilidad y Finanzas, por ayudarme a conseguir realizar este proyecto, ya que gracias a su apoyo y dedicación ha sido posible llegar hasta aquí. Para terminar agradecer a mis familiares y amigos todo el apoyo y el ánimo que me han dado durante esta gran etapa de mi vida. Muchas gracias.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS DEL TRABAJO	1
METODOLOGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	2
ANÁLISIS PANASEF	4
PANASEF	4
ANÁLISIS DAFO	6
Análisis interno.....	7
Análisis externo	10
Conclusiones análisis DAFO.....	11
ANÁLISIS CAME	12
MISION, VISIÓN, VALORES	14
MAPA ESTRATEGICO	16
PERSPECTIVA DE ASOCIADOS.....	16
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	18
Cadena de valor.....	18
Eslabones primarios controlables	19
Eslabones de apoyo.....	20
Indicadores	21
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	21
Recursos humanos	21
Tecnología	22
Relaciones	23
Indicadores	23
MAPA ESTRATEGICO	23
CONCLUSIONES	29
Bibliografía	31
Anexos.....	33
Anexo I → Entrevista.....	33
Anexo II → Marco normativo.....	34

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto	3
Ilustración 2: Organigrama de la asociación	5
Ilustración 3: Análisis CAME	13
Ilustración 4: Misión, visión y valores	15
Ilustración 5: Cadena de valor Porter	18
Ilustración 6: Cadena de valor para empresas del sector servicios	19

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis interno	7
Tabla 2: Análisis externo.....	10
Tabla 3: Análisis DAFO.....	12
Tabla 4: Análisis CAME.....	14
Tabla 5: Indicadores de la perspectiva asociados.....	17
Tabla 6: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	21
Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	23
Tabla 8: Objetivos, indicadores y metas del mapa estratégico.....	24

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS DEL TRABAJO

A lo largo de este trabajo se va a llevar a cabo la implantación de un Cuadro de Mando Integral basándose en distintas técnicas que vinculan dicho plan estratégico. Este Cuadro de Mando Integral, a partir de ahora CMI, se va a aplicar en una asociación del sector funerario como es PANASEF (Asociación Nacional de Servicios Funerarios).

El Cuadro de Mando Integra-CMI o también llamado Balance Scorecard-BSC es un concepto diseñado en sus principios por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Lo crearon por la necesidad de tener un sistema en el que no solo se usaran los indicadores financieros tradicionales sino que se incluyeran también los activos intangibles de una empresa como elementos principales de su ventaja competitiva. Actualmente se usa para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia proporcionando de esta forma una visión global del desempeño del negocio, de esta forma se pueden observar las desviaciones de plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas para reconducir la situación.

Según Robert Kaplan el **cuadro de mando integral** se define como *“un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía”*.

El CMI analiza y planifica la organización desde **cuatro perspectivas** (aprendizaje y crecimiento; procesos internos; clientes y financiera). En el caso de una asociación como es un ente que no tiene como objetivo lucrarse desaparece la perspectiva financiera y la perspectiva cliente pasara a ser perspectiva de asociados. Las perspectivas son totalmente independientes y en ellas se marcan las estrategias a seguir. Dichas perspectivas están alineadas con el fin de conseguir el mismo objetivo buscando en todo momento la creación de valor en el medio y largo plazo mediante unos indicadores determinados. El mapa estratégico permite un ahorro de tiempo ya que su objetivo principal es la obtención de la información necesaria a tiempo real permitiendo de esta forma la respuesta más rápida ante imprevistos y la toma de decisiones óptimas.

METODOLOGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

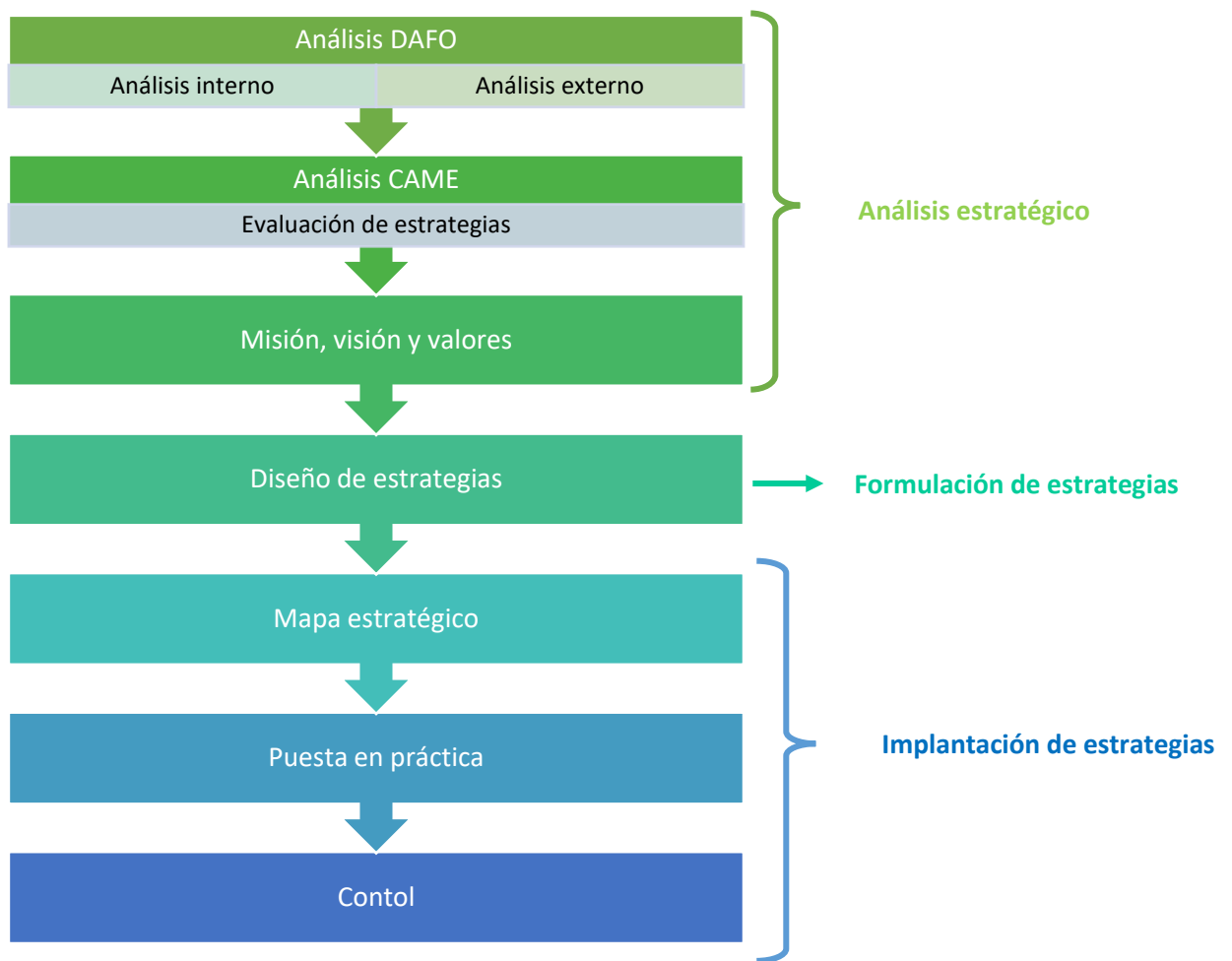
El cuadro de mando integral define las estrategias a seguir por la asociación para conseguir la creación de valor añadido. Se define el tipo de empresa que es y el tipo de empresa que quiere llegar a ser en un futuro con estrategias y planes de acción a seguir.

Para poder llevar a cabo la implantación del CMI se realiza un análisis estratégico. Dicho análisis consta de un análisis DAFO, CAME y la misión, visión y valores en los que se asienta la empresa. Se comenzará por un análisis DAFO consiguiendo de esta forma conocer mejor el contexto de la empresa, analizando los aspectos internos y externos de la misma, así como sus puntos fuertes y débiles. Simultáneamente se realizará un análisis CAME en el que se evalúan las distintas medidas a aplicar para su mejor desarrollo futuro. Y para finalizar el análisis se utilizarán la misión, la visión y los valores de la propia asociación para tener clara la estrategia a seguir fijándose en las distintas metas que quiere lograr y los medios que va a utilizar para conseguirlas.

Todos los conceptos antes mencionados servirán para diseñar estrategias que a su vez definirán los distintos objetivos para desarrollar el mapa estratégico siendo siempre unos objetivos alineados y con coherencia, centrándonos siempre en los más importantes. El conjunto de todos los objetivos relacionados entre sí con una relación de causa-efecto permitirá crear y desarrollar el cuadro de mando integral final.

En el siguiente esquema se puede observar el trayecto que se va seguir a la hora de realizar todo el trabajo.

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS PANASEF

PANASEF

PANASEF es una asociación empresarial, de ámbito nacional, que representa y defiende los intereses comunes de las empresas prestadoras del 65-70% de los servicios funerarios en España. Constituida a comienzos de los años 90, tiene por misión la defensa de los intereses de sus asociados, así como el fomento de la profesionalización del sector funerario, y el fomento de la normalización, la realización de buenas prácticas y la defensa de los usuarios de los servicios funerarios.

Panasef es una asociación Lobby, es decir, una asociación que busca intereses comunes que beneficien al sector. Tiene tres empleados en plantilla, dos personas que se encuentran en la sede principal sita en Gran Vía (Madrid) y una persona que se encuentra en Sevilla, todos ellos están continuamente comunicados entre sí mediante teletrabajo, es decir, se comunican tanto por mail, como por teléfono o video conferencias, también tienen reuniones físicas. La asociación cuenta con 500 empresas de servicios funerarios y/o cementerios asociados, contando con las más importantes del país tanto en número de servicios prestados y facturación como en medios humanos.

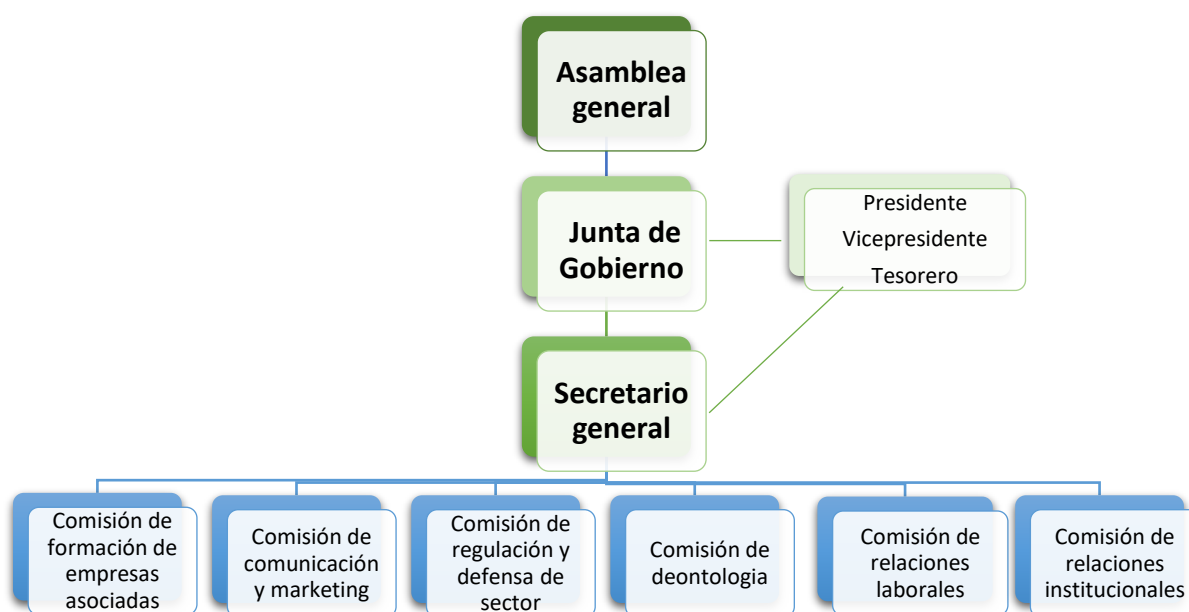
Para el buen funcionamiento de la asociación, esta cuenta con los siguientes órganos de gobierno en los cuales se toman las decisiones y se fijan las pautas a seguir.

- La **Asamblea General** es el órgano soberano y está integrado por un representante de cada empresa asociada al corriente de pago de sus cuotas y aportaciones, además de los trabajadores de la asociación. Se reúnen una vez al año y marcan las pautas a seguir por la asociación.
- La **Junta de Gobierno** es el órgano de dirección, gestión y representación, consta de 20 miembros elegidos por la Asamblea General mediante votación de los socios. Dichos miembros son representantes cada uno de ellos de su comunidad autónoma, además entre ellos fijan un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario general. La junta realiza una reunión cada dos meses en la que ejecutan y llevan a cabo los planes fijados por la asamblea buscando en todo momento el beneficio de los socios.
- Tras la junta de gobierno y en unión con los propios trabajadores de la asociación se encuentra el **secretario general** que es la máxima responsabilidad y toma las decisiones de acuerdo con las pautas marcadas en la Asamblea General y ejecutadas en la Junta de Gobierno.

Dentro de la propia asociación hay seis departamentos o comisiones de trabajo distintos:

- Comisión de formación de empresas asociadas
- Comisión de comunicación y marketing
- Comisión de regulación y defensa del sector
- Comisión de deontología
- Comisión de relaciones laborales
- Comisión de relaciones institucionales

Ilustración 2: Organigrama de la asociación



Fuente: Elaboración propia

Los fallecimientos en España rondan de media los 400.000 anuales (último dato registrado en el INE en el año 2016 son 410.611 fallecidos), es decir, un 9 por mil de la población. En España hay unas 1.400 empresas funerarias de las cuales 1.000 son autónomos o empresas familiares pequeñas y 400 empresas grandes. La demanda suele ser estable y se divide entre las distintas empresas, alrededor de 50.000 servicios se los llevarían las empresas pequeñas mientras que la gran mayoría, en torno a 350.000 servicios, serían para las empresas grandes.

PANASEF tiene como empresas asociadas principalmente a las grandes empresas del sector aunque también tienen como asociados alguna media o pequeña empresa. En algunas ocasiones no es rentable la cuota que pagan las pequeñas empresas por su volumen de trabajo pero si es conveniente ampliar las cuotas, sean grandes o pequeñas empresas, para tener una mayor presión social. Las empresas pequeñas que no se encuentran en la asociación no tienen voto en la misma pero sí que pueden acudir a las reuniones abiertas para que estén más informadas de la dinámica que siguen las empresas asociadas.

La cuota a pagar por cada empresa asociada es de 1€ por servicio funerario, por lo que en general tienen un presupuesto de ingresos que ronda los 350.000€ que sería la demanda estable de fallecimientos. También entrarían algunos pequeños ingresos por impartir cursos de formación y por patrocinios en alguno de sus eventos. El presupuesto de gastos de la asociación se formula a finales del año anterior o principios del mismo y tiene que ser respetado durante todo el año. En algunas ocasiones sobran ingresos y estos quedarían en un fondo comunitario, similar al capital social de una empresa, para poder gastarlo en años posteriores. Estos ingresos del fondo comunitario eventualmente son invertidos en realizar estudios sectoriales que son de gran valor para la asociación y muy costosos.

ANALISIS DAFO

Para poder desarrollar el DAFO se realizaron tres entrevistas, una al secretario general que también dirige una de las comisiones de la asociación, otra a un trabajador de la asociación que se encarga de dos de las comisiones y la tercera, para darle otra perspectiva al trabajo, se realizó a un trabajador de una de las empresas asociadas (Memora). El cuestionario consta de 25 preguntas divididas en tres partes que pertenecen a las tres perspectivas analizadas en el mapa estratégico (aprendizaje y crecimiento, procesos y asociados). La entrevista realizada se puede encontrar en el Anexo I.

El análisis DAFO es una herramienta de estudio que analiza la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) de una empresa, institución, proyecto o persona.

- El análisis interno tiene que ver directamente con nuestra entidad valorando desde la gestión, recursos tanto de capital como humanos hasta el diseño del marco de actuación además de la percepción de los asociados entre otras.

- El análisis externo valora elementos como la competencia, la relación con los asociados, las tendencias actuales en las distintas áreas que le afecten, etc. siempre fijándonos en el contexto de la organización.

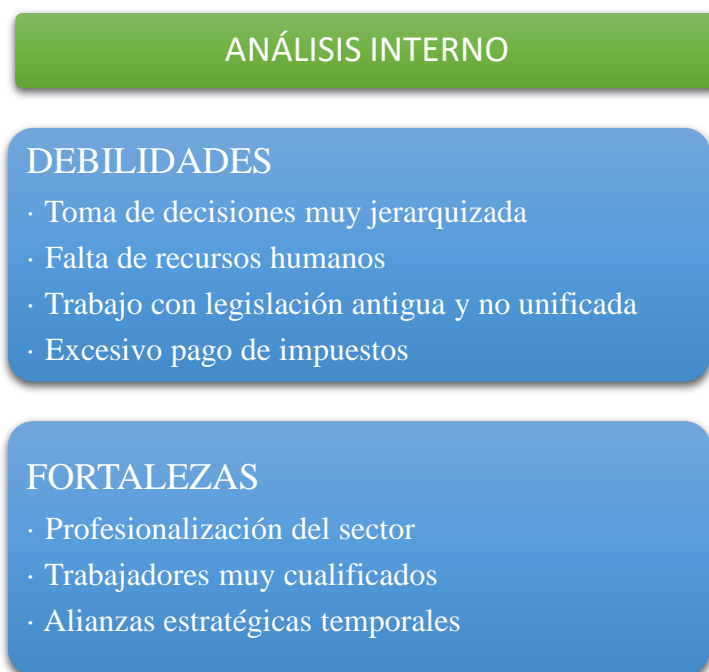
Este análisis nos enfoca hacia los ejes a potenciar y/o mejorar de la empresa que estamos estudiando para poder posteriormente desarrollar el análisis CAME.

Análisis interno

La información obtenida principalmente de las entrevistas realizadas nos lleva a poder realizar un análisis interno de la asociación. En este análisis se conocerán las distintas fortalezas, que son aquellas actividades que se realizan de forma correcta, es decir, que afectan de forma positiva y las debilidades que afectan de una forma negativa y hay que intentar mejorarlas. Todo ello desde el punto interno de la asociación.

A continuación se indicará en la siguiente tabla de forma resumida las debilidades y fortalezas de la asociación que posteriormente se desarrollarán:

Tabla 1: Análisis interno



Fuente: Elaboración propia

Las **debilidades** son todos aquellos elementos respecto a su análisis interno que la empresa ya tiene y que suponen un obstáculo para lograr el buen funcionamiento de la

organización. Estos problemas internos una vez identificados, y solucionándolos mediante una buena estrategia, deben resolverse.

Las debilidades de una asociación se pueden analizar observando las desventajas que tiene la propia asociación, además de las desventajas que los consumidores perciben sobre la misma. También se deben analizar los aspectos que se realizan de un modo inadecuado, así como, los aspectos de la empresa que se deben implementar en la asociación para conseguir de alguna forma un mejor funcionamiento.

En este momento la asociación presenta cuatro debilidades a destacar que serían la toma de decisiones muy jerarquizada, la falta de recursos humanos, el trabajo con legislación muy antigua y el excesivo pago de impuestos.

La toma de decisiones muy jerarquizada y la falta de recursos humanos están ligadas ambas con los recursos humanos de la asociación, es decir, con los trabajadores. En el primer caso hablamos de jerarquía porque como he comentado anteriormente todas las decisiones excepto en algún caso de poca importancia tienen que ser aprobadas o bien si son de urgencia por el presidente o secretario general o en el caso de que pueden esperar se llevan a cabo en la junta de gobierno, todo esto hace que los tramites que se realizan dentro de la asociación tiene que pasar por varios niveles de aprobación y conlleva unas largas esperas de tiempo. Esto hace que los trabajadores estén limitados a la hora de poder realizar cambios que podrían beneficiar a la asociación y a sus propios asociados. En cuanto a la falta de recursos humanos solo hay tres empleados para llevar todos los trámites de sus asociados que son casi un 70% del sector y velan totalmente por sus intereses.

La legislación actualmente en el ámbito estatal referente a las funerarias es muy antigua, la ley es de 1986 “Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad (artículos 24, 25 y 42.3.e)” mientras que el decreto que la acompaña data de 1974 “*Decreto 2263/1974, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria*” y aunque se han ido modificando en las distintas comunidades autónomas en ningún caso el cambio es posterior a 2008 como se puede apreciar en el [Anexo II](#). Esto hace que haya una legislación muy antigua y que no sea nada unificada al haber distintas normativas en las diferentes comunidades autónomas siendo muy costoso poder fijar un camino a seguir cuando hay que hacer algún traslado con algún fallecido entre las distintas comunidades autónomas, además de la desigualdad entre unas comunidades y otras.

En cuanto al IVA, desde Panasef y las empresas asociadas están intentando obtener una bajada al 10% puesto que según datos observados en la revista funeraria actualmente está en un 21% mientras que antes de su subida en 2012 se encontraba en un 8%. Esta subida hace que se pague entre 300 y 500 euros más en cada factura de un servicio funerario y según los datos recogidos en la radiografía del sector realizada por Panasef en 2017, hace que la cantidad recaudada por el Estado por este concepto sea de más de 300 millones de euros. A pesar de haber sido aprobada la bajada el 22 de marzo de 2017 en los presupuestos del estado, para este 2018 no se encuentran cambios.

Las **fortalezas** son las diferentes técnicas que la asociación puede aplicar en su análisis interno que le permiten generar una ventaja competitiva sobre sus competidores. Las fortalezas de una asociación se pueden analizar observando las actividades que la propia asociación destaque, así como, los aspectos que se reconocen como fortaleza visto desde el mercado.

Las fortalezas más destacadas para Panasef son la profesionalización del sector, la alta cualificación de sus trabajadores y sus alianzas temporales.

Con la profesionalización del sector se hace referencia a toda la formación que se imparte desde la asociación tanto de forma externa, a las empresas asociadas mediante la comisión de formación para que estén al día de todas las novedades y puedan atender de esta forma mejor sus clientes, como internamente, ya que los trabajadores actualizan su formación todos los años para así ser más profesionales en su trabajo. Ligado a esta fortaleza esta la relacionada a la alta cualificación de los trabajadores, ya que, aunque todos ellos tienen una carrera y un master en diferentes ámbitos, están continuamente formándose para mejorar sus conocimientos y de esta forma poder atender mejor la demanda diaria de sus asociados.

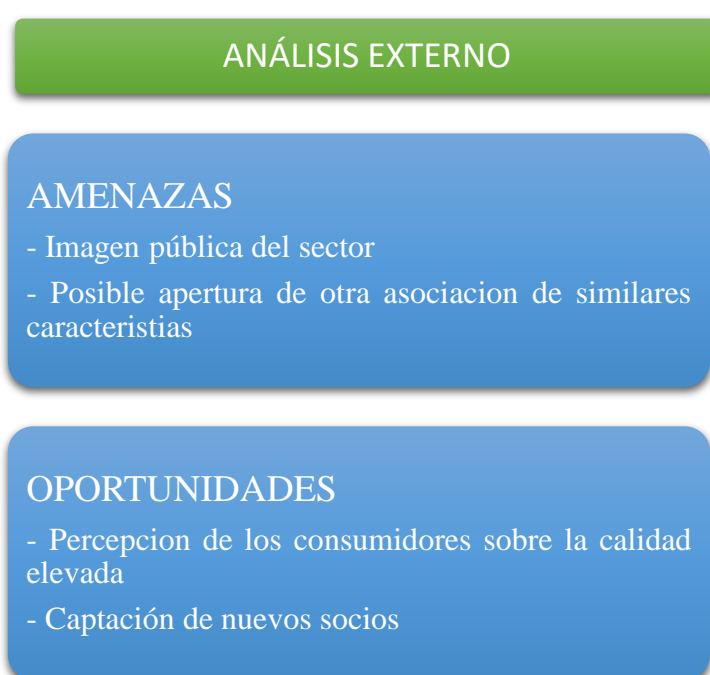
Panasef no tiene alianzas estratégicas como tal pero si tiene distintas alianzas normalmente para temas normativos con otras asociaciones en beneficio siempre de sus asociados. Algunas de las actuales alianzas son con la asociación de aseguradores por interese comunes entre ambas, también tiene actualmente una alianza temporal con la asociación de farmacéuticos para conseguir un beneficio del estado con respecto a los laboratorios y un acuerdo de colaboración con AFCM (Asociación de funerarias y cementerios municipales) para poder conseguir beneficios con respecto a las empresas publicas funerarias, entre otras.

Análisis externo

Analizando de forma externa la asociación podemos observar sus amenazas y sus oportunidades. Las amenazas son todas aquellas situaciones externas que afectan negativamente y la asociación tiene que tratar de solventar para su mejor funcionamiento mientras que las oportunidades son todas las situaciones positivas que genera el entorno y que puede aprovechar en su beneficio.

El resumen de las fortalezas y amenazas que presenta la asociación se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Análisis externo



Fuente: Elaboración propia

Actualmente una de las **amenazas** latentes en el sector de la funeraria es su imagen pública puesto que según una investigación cualitativa con varias empresas del sector que aparece en la web de Panasef se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. *“La sociedad no quiere saber de la muerte, al considerarlo un tema tabú.*
2. *Las empresas y los empleados intentan pasar desapercibidos por temor a no ser bien vistos. Por ello la inversión publicitaria es baja y los empleados no hablan de la profesión.*
3. *Como el sector no habla de sus muchas características positivas, lo único que trasciende en prensa son las malas noticias, que como en cualquier sector existen, pero que en realidad son mínimas y excepcionales.*

4. *La conclusión final es que al no existir comunicación proactiva y positiva, las situaciones negativas y particulares se generalizan a todo el sector.*”

Otra posible amenaza sería el inicio de una nueva asociación en España con las mismas características y que le robe la cuota de asociados, porque perdería toda la voz que tiene frente a las distintas organizaciones.

En cuanto a las **oportunidades** que podemos observar se encuentra la percepción de los consumidores finales sobre la calidad de los servicios funerarios que se prestan, ya que los socios de Panasef realizan encuestas sobre la calidad de los servicios y la satisfacción por parte de las personas en un 97% es alta o muy alta.

Otra de las oportunidades es la captación de nuevos socios puesto que como se ha comentado anteriormente las empresas pequeñas no suelen ser rentables y no participan en la asociación, pero si se consiguiera que estas empresas participaran habría una mayor cuota y con ello una mayor presión social hacia el estado y las organizaciones adjuntas para así poder obtener cambios.

Conclusiones análisis DAFO

El análisis DAFO presenta los aspectos tanto positivos como negativos que posee la asociación, se observa que los aspectos positivos tienen mayor peso que los aspectos negativos de ahí que los ejes a seguir sean:

- Mejora de la imagen pública
- Consecución del plan estratégico 2017/2021
- Captación de nuevos asociados
- Retener y motivar los trabajadores

Tabla 3: Análisis DAFO



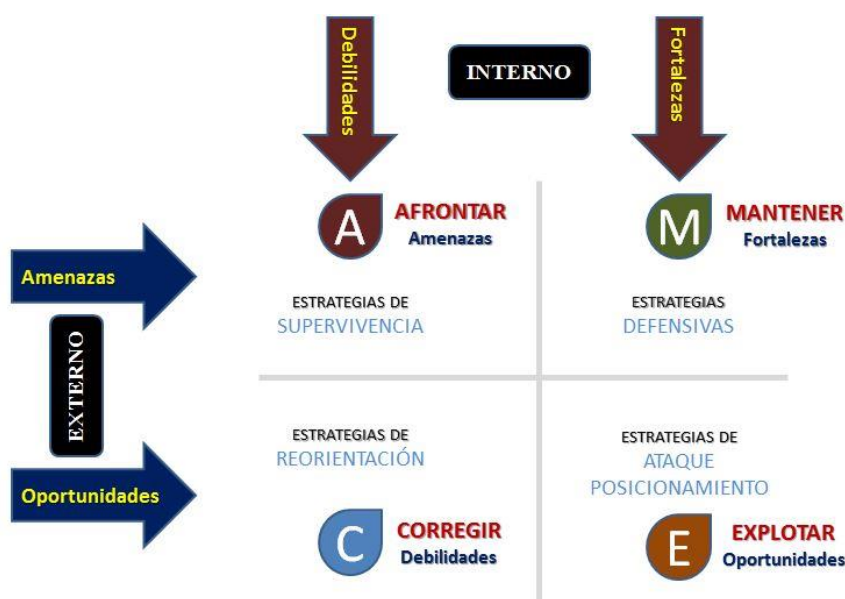
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS CAME

Posteriormente al análisis DAFO se realiza el análisis CAME en el que tras plantear los objetivos empresariales se fijan las acciones estratégicas que la asociación tiene que seguir para mejorar su situación.

- **ESTRATEGIA DEFENSIVA:** Mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado. Estrategia conservadora ante la incapacidad de la empresa de hacer frente a las duras amenazas externas.
- **ESTRATEGIA OFENSIVA-POSICIONAMIENTO:** Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades de mercado. Adopción de estrategias de crecimiento ante la situación de ventaja competitiva.
- **ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA:** Afrontar las amenazas no dejando caer las debilidades. Planificación de estrategias que permitan a la empresa hacer frente a las situaciones minimizando en este caso aquellas debilidades que la impidan competir.
- **ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN:** Aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades. Estrategias de reformulación de productos o servicios con los que la empresa no está obteniendo los resultados esperados.

Ilustración 3: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com (28/05/2018)

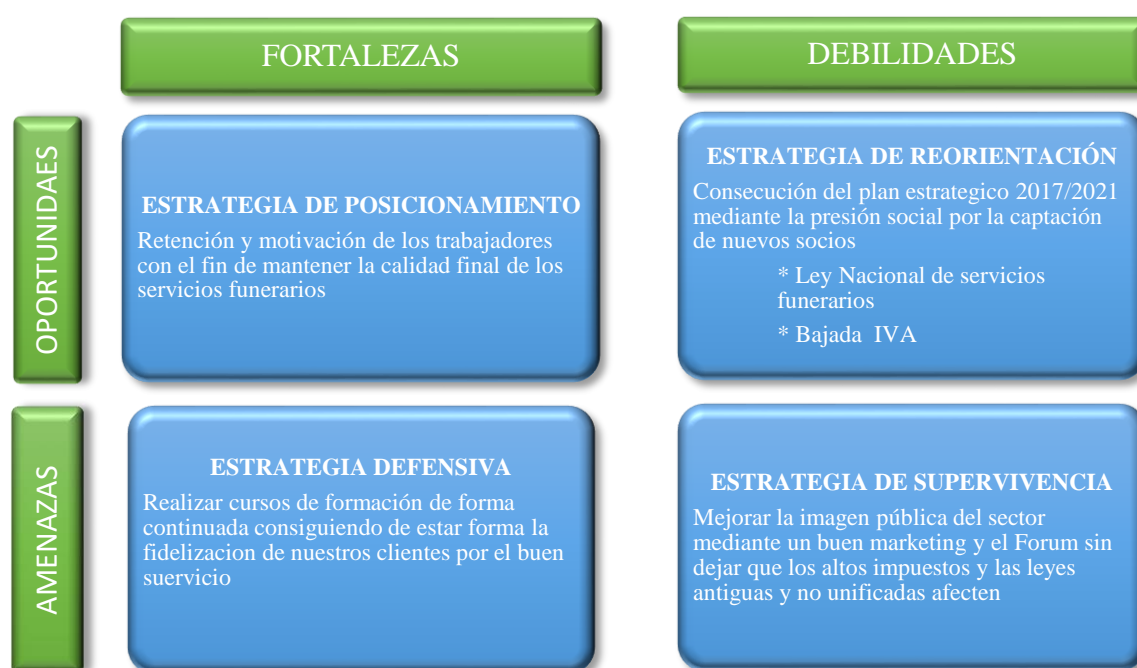
Estrategia de Reorientación → Mediante la posible captación de nuevos socios se podría tener mayor presión social y de esta forma poder conseguir la realización del Plan Estratégico que Panasef tiene fijado para 2017/2021 en el que principalmente se tratan dos temas muy importantes para el sector como son la creación de una ley nacional de servicios funerarios y la bajada del IVA a un tipo reducido.

Estrategia de Supervivencia → Mejorar la imagen pública del sector mediante el Fórum y un mejor marketing no dejando que el posible fracaso del Plan estratégico descrito anteriormente haga decaer más esta imagen por los elevados impuestos y la legislación antigua y poco unificada.

Estrategia Defensiva → Realizar cursos de formación de forma continuada consiguiendo de esta forma una mayor fidelización de nuestros asociados ya que mediante estos cursos ellos mejoran potencialmente. De esta forma afrontaríamos la posible amenaza de la fuga de nuestros asociados a una nueva asociación, ya que estarían más fidelizados.

Estrategia de Posicionamiento → Los trabajadores muy cualificados deberían retenerse y motivarse para tener una mejor productividad y de esta forma seguir obteniendo una calidad sobre los clientes finales elevada para de esta forma conseguir mejorar la imagen pública del sector.

Tabla 4: Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

MISION, VISIÓN, VALORES

Una vez realizados los análisis DAFO y CAME es necesario ver cuáles son la misión, visión y valores para finalizar con el análisis estratégico y poder definir de esta forma el mapa estratégico con unos objetivos alineados con lo que la empresa quiere lograr en un medio y largo plazo.

- La misión es el término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de la existencia en el mundo.
- La visión refleja la situación futura que debe alcanzar la organización de forma realista.
- Los valores son los factores de la cultura empresarial que se consideran inquebrantables, dichos valores los tienen que cumplir todos los miembros de la organización.

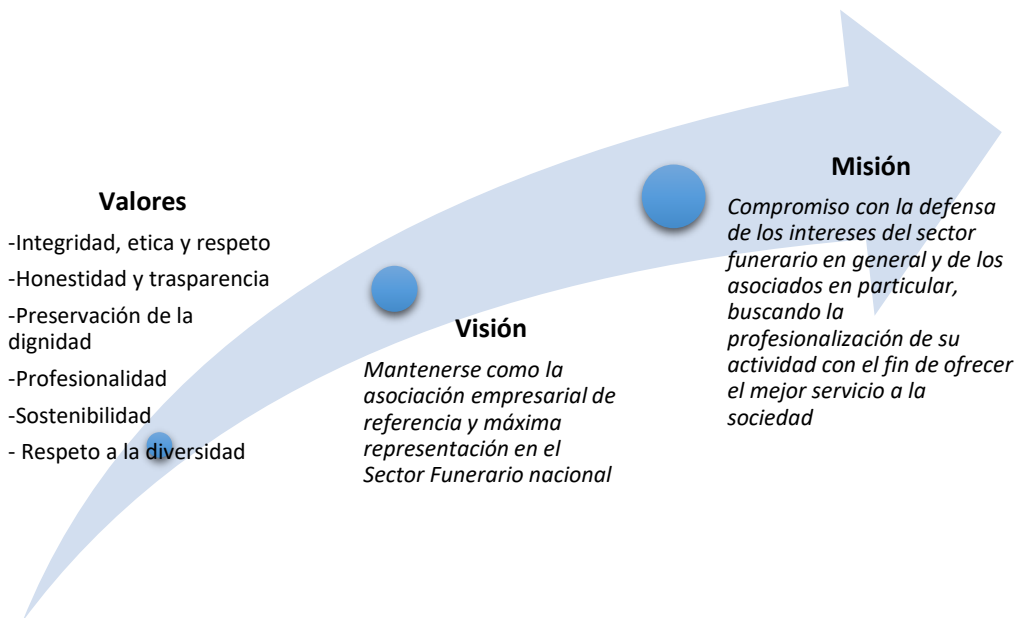
La misión de PANASEF es el “*compromiso con la defensa de los intereses del sector funerario en general y de los asociados en particular, buscando la profesionalización de su actividad con el fin de ofrecer el mejor servicio a la sociedad*”.

En cuanto a **la visión** quieren “*mantenerse como la asociación empresarial de referencia y máxima representación en el Sector Funerario nacional*”.

Y **los valores** que la asociación posee y tanto sus trabajadores como sus asociados comparten y llevan a cabo, son la integridad, ética, respeto, honestidad, transparencia, preservación de la dignidad, profesionalidad, sostenibilidad y respeto a la diversidad. Dentro de todos estos valores en la empresa se refuerzan dos que son:

- Profesionalidad: Ofrecer un servicio de calidad actualizándose continuamente en cualquier tema a tratar para poder ayudar de una mejor forma la demanda de todos sus asociados.
- Transparencia y honestidad: Aspecto clave en una asociación sin ánimo de lucro, en todo momento se informa de los aspectos relevantes que se realizan reflejando la calidad del servicio y continuamente respetando la misión y visión de la misma.

Ilustración 4: Misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

Con ese apartado se ha completado el análisis estratégico de la empresa y ahora se puede proceder a desarrollar el mapa estratégico

MAPA ESTRATEGICO

Tras saber cuáles serán los planes de mejora y los puntos fuertes de la asociación, se desarrollará el mapa estratégico compuesto por sus tres perspectivas (asociados, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) el cual llevará a conseguir los objetivos planteados en el CAME.

- **Perspectiva de asociados** → En el caso de una asociación es el objetivo final puesto que no presentamos perspectiva financiera, con este objetivo fijamos el grado de valor añadido que tiene la asociación. Es el objetivo que fija la satisfacción de los asociados y de la sociedad en general buscando las necesidades que presentan y solventándolas.
- **Perspectiva de procesos internos** → Esta perspectiva busca conocer la cadena de generación de valor para poder optimizar los aspectos que tiene la asociación teniendo un impacto sobre los asociados y la sociedad en general.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento** → En esta perspectiva analiza los recursos de los que dispone la empresa puesto que son la base del modelo, con dichos recursos se podrán comenzar las estrategias que seguiremos en los niveles superiores. Los recursos a destacar son la tecnología, las alianzas con otras empresas, los recursos humanos...

Todas las perspectivas están unidas entre sí creando un engranaje que hace que sin una de las perspectivas no se cumple dificulta el cumplimiento del resto. Los socios se satisfacen con el desarrollo de los procesos internos que se ven alcanzados mediante los recursos de la empresa.

PERSPECTIVA DE ASOCIADOS

Dicha perspectiva quiere conocer cuál es el valor añadido de la asociación que satisface a los asociados buscando el mejor servicio para ellos siempre sin perder el objetivo de la misión que es el *“Compromiso con la defensa de los intereses del sector funerario en general y de los asociados en particular, buscando la profesionalización de su actividad con el fin de ofrecer el mejor servicio a la sociedad”*.

El valor añadido que genera la asociación beneficia al sector funerario en general pero más concretamente y de forma más certera a sus asociados por lo que diferenciaremos entre asociados y sector funerario en general. Potenciales asociados son todas aquellas empresas que pertenecen al sector funerario pero todavía no forman parte de la asociación por volumen de defunciones o porque han decidido no formar parte. Asimismo el mercado a que pertenece esta asociación es muy limitado centrándose en el

sector funerario por lo que no podría expandirse mucho más, solo conseguir el 30% de mercado sobre las empresas que todavía no son asociadas para poder tener mayor fuerza frente a organismos públicos.

La **satisfacción de los asociados** es lo que identifica a la asociación como buena y permite retenerlos y aumentar su número. Esta satisfacción se consigue mediante la consecución de los planes fijados por la asamblea y del compromiso de todos los trabajadores por la asociación.

La presión social se consigue principalmente con la elevada cuota de asociados que presenta la empresa de ahí que sea necesario la **adquisición de nuevos asociados**. Esta nueva adquisición está relacionada directamente con la satisfacción de los asociados que ya se poseen, ya que, si hablan sobre los objetivos alcanzados desde la asociación se conseguirán nuevos miembros.

Otro aspecto a tener en cuenta sería la **retención de los asociados** ya que si se perdiera cuota se perdería fuerza ante las instituciones y no se podrían llevar a cabo alguno de sus objetivos. La retención también está ligado a la satisfacción de los asociados, puesto que asociado descontento, asociado que dejara de formar parte de la asociación.

Un aspecto a tener en cuenta tanto para la asociación como para el sector en general es **la imagen que la sociedad tiene sobre el sector**, puesto que como hemos visto anterior mente es una amenaza ya que dicha imagen esta distorsionada. Desde la asociación se pretende cambiar esta imagen con distintas acciones y se medirá mediante en número de veces que se habla positivamente al mes sobre el sector en general o sobre alguna empresa en particular, así como sobre la asociación.

Tabla 5: Indicadores de la perspectiva asociados

	Indicadores	Meta
Buena imagen de la sociedad	Nº de veces que se habla positivamente sobre el sector funerario	3 al mes
	Nivel satisfacción asociados	100%
Mayor número de asociados	Porcentaje de clientes retenidos	100%
	Número de nuevos asociados	90% mercado

Fuente: Elaboración propia

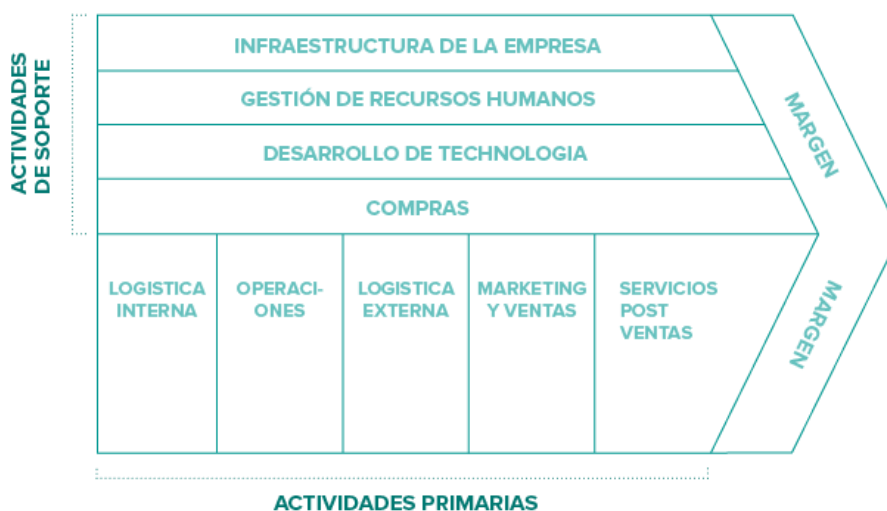
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

El proceso de producción se encuentra relacionado con la cadena de valor, dicho proceso se realiza con el fin de poder ofrecer un bien o un servicio a los consumidores, en este caso se ofrecerá un servicio a los socios. Observamos la cadena de valor ya que se necesitan saber las actividades clave para poder conseguir los objetivos fijados anteriormente sobre los asociados, consiguiendo diferenciarse y satisfacerlos.

Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico introducido en 1985 por M. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Con este modelo Porter quería conseguir la generación de valor sobre el producto final mediante las actividades de una organización empresarial. Por ello esta herramienta nos ayuda conocer las fuentes de generación de valor de una empresa como se ve en la siguiente Ilustración.

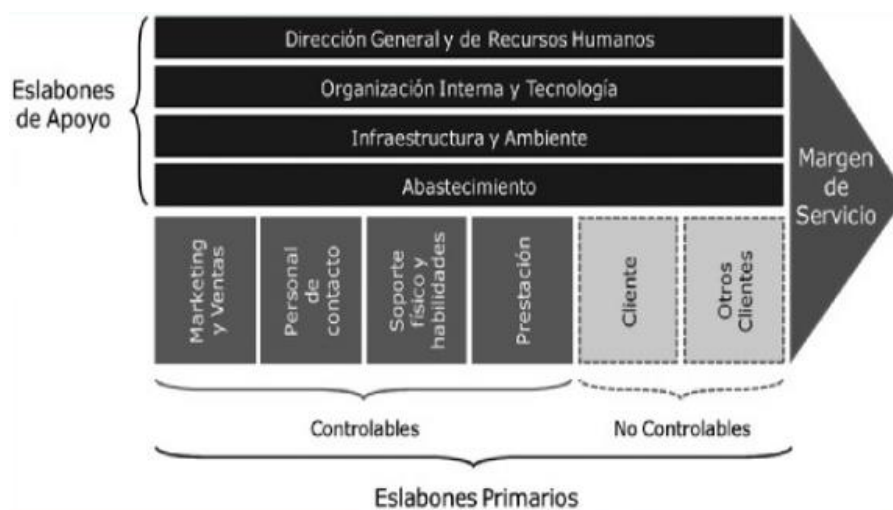
Ilustración 5: Cadena de valor Porter



Fuente: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa> (24/07/2018)

La cadena de valor de Porter está enfocada hacia el sector industrial y en este caso en particular se necesita un enfoque hacia el sector servicios. Este enfoque lo consiguieron Pierre Eiglier y Eric Langeard en la obra *Servucción* de 1987. La cadena específica se da en la siguiente Ilustración.

Ilustración 6: Cadena de valor para empresas del sector servicios



Fuente: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf 7 (25/07/2018)

Comparando ambas cadenas de valor se observa que los cambios más destacables se encuentran en los eslabones primarios que quedan redefinidos y divididos en controlables y no controlables, mientras que los eslabones de apoyo se han mantenido prácticamente igual. También se puede ver que hay un tercer apartado llamado margen de servicio que es la sumatoria de todas las ventajas de valor que se definen en los anteriores eslabones y que crean el servicio y su valor a destacar.

Eslabones primarios controlables

Los eslabones primarios son aquellos que puede controlar la empresa y que constituyen el núcleo del proceso productivo. En el caso específico de la asociación, destaca el marketing y ventas y la prestación.

Marketing y ventas → Relacionados a él están las actividades de publicidad, fuerza de ventas, etc. Es uno de los ejes de mejora de la asociación y es el primer eslabón de la cadena de valor puesto que es el más necesario, ya que hasta que una persona no contrata un servicio la prestación no se concreta. Es necesario lograr la ventaja competitiva en este eslabón, ya que como los servicios nos tienen forma física, es decir, no se puede almacenar, es necesario que el servicio se lleve a cabo. Los aspectos a mejorar creando una buena ventaja competitiva serían los siguientes:

- **Acción comercial en internet:** Internet en la actualidad es un pilar fundamental para crear buena imagen sobre cualquier tema, ya que todos estamos conectados continuamente. Por ello la asociación debería utilizar tanto la página web como las redes

sociales para mostrar todos los proyectos que realizan y sus resultados, demostrando de esta forma su transparencia.

- **Planes de marketing y comunicación:** No solo mediante internet como hemos comentado anteriormente sino dándose a conocer como asociación de la misma forma en que mejoran la imagen de la sociedad sobre el sector mediante la presencia en actos institucionales, charlas informativas, así como el fomento de la inversión en campañas publicitarias.

Prestación → La prestación es el concepto mismo de servicio, lo que la asociación ofrece a sus asociados. Por este motivo la asociación tiene que centrarse en mantener la calidad que tiene sobre sus servicios e implantar nuevos servicios que mejoren la calidad de sus asociados.

- **Mantener la calidad del servicio:** La asociación da el mejor servicio a sus asociados, particularizado y de calidad. Pasa lo mismo con sus asociados que presentan unas altas tasas de calidad en las encuestas a los consumidores finales del servicio fúnebre.
- **Implantación de nuevos servicios:** Cualquier necesidad que los asociados presenten debe de ser cubierta por la asociación de la forma más profesional posible. De ahí que se intenten cubrir todas las necesidades que en este momento presentan como por ejemplo el cambio de legislación.

Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo son la infraestructura de la asociación y el complemento necesario a las actividades primarias. Dentro de los eslabones de apoyo el aspecto a destacar para el buen funcionamiento de la asociación es la organización interna y tecnología.

Organización interna y tecnología → Con la intención de facilitar la prestación del servicio es necesario un buen orden de sus funciones, así como la departamentalización. Siempre alineada a los objetivos definidos por la dirección general, la organización interna debe llevar a cabo todos estos objetivos de forma coherente, homogénea y coordinada.

Indicadores

Tabla 6: Indicadores de la perspectiva de procesos internos

	Indicadores	Meta
Puesta en marcha de planes de marketing y comunicación	Nº de objetivos comerciales planificados cada año	8
Política de presencia en actos institucionales y eventos	Nº de eventos con presencia al año	6
Acción comercial en internet	% de asociados que percibe la acción	100%
Consecución de un plan estratégico	Objetivos del plan cumplidos	Todos
Mantener la calidad del servicio	Porcentaje de satisfacción en encuestas	100%
Implantación de nuevos servicios	Nº de nuevos servicios ofrecidos	4

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa la base sobre la que se asientan todas las demás perspectivas, es la base de la asociación. Se centra en sus recursos humanos, tecnológicos y de relaciones, ya que estos permiten el crecimiento y la formación de la organización.

Recursos humanos

Un factor clave para la asociación es el equipo de trabajadores con el que cuenta, ya que ofrece servicios y es un aspecto fundamental para poder llevarlos a cabo. Como se comentó en el análisis DAFO una de las debilidades es la falta de recursos humanos y la jerarquización de todas las decisiones, de ahí que se plantee la motivación y retención de los trabajadores como un aspecto a mejorar. Unido a esta debilidad encontramos el nivel de satisfacción de los trabajadores, que aunque están satisfechos ven que su trabajo se acumula y no tienen un poder de decisión suficiente en ocasiones para poder llevar a cabo algunas decisiones. Otro aspecto, en este caso positivo, es la continua formación de los empleados, que consigue que los servicios que se prestan estén a la altura requerida debido a su profesionalización. Los tres indicadores a analizar serán los siguientes:

- **Nivel de satisfacción de los trabajadores**, se medirá mediante una encuesta en la que los trabajadores valoraran el grado de capacidad en la toma de decisiones, el grado de satisfacción con el ambiente de trabajo, con la remuneración, con la misión de la asociación y con la asociación en general. Se espera que el grado de satisfacción ronde entre el 90% y el 100%.
- **Retención de los empleados**, ya que los trabajadores representan los valores de la asociación y están continuamente en formación conllevando un coste. El indicador será el porcentaje de rotación de los empleados, que se espera que sea nulo.
- **Número de cursos realizados al año**, como política de la empresa se realiza un mínimo de un curso por año, lo que hace que los trabajadores estén mejor formados cada uno en los aspectos que más trabaja en el día a día. Se medirá la formación con el número de cursos a realizar en un año aumentando a 2-3 al año para una mayor profesionalización.

Tecnología

La tecnología permite que la empresa se desarrolle y pueda alcanzar sus objetivos siendo un factor clave. La tecnología con la que cuenta la asociación para ofrecer sus servicios es escasa ya que no se necesita en exceso pero sería necesario que se actualizaran sus softwares informáticos. Lo que conlleva que sus empleados se formen en estas nuevas tecnologías. La **innovación tecnológica** se medirá mediante el porcentaje de tecnología disponible y actualizada, esperando conseguir el total de dicha actualización.

Otro aspecto a tener en cuenta es la **presencia online** tanto en su página web, como en redes sociales o en revistas especializadas. La página web que poseen está muy bien diseñada y es muy interactiva contando con dos tipos de páginas la pública a la que puede acceder cualquier persona y la privada a la que solo pueden acceder los socios de la empresa con unas claves. La presencia en redes sociales está evolucionando para conseguir la buena imagen que se busca. Esta presencia en la web se mediría mediante número de aparición en prensa, buscando aparecer en prensa online y artículos con resultados positivos unas 20 o 30 veces al año. Además de contabilizar la visualización de las páginas oficiales mediante un contador de visitas tanto en Facebook como en la propia página web, que se espera que como mínimo haya unas 10.000 visitas al año.

Relaciones

Las relaciones dentro de la asociación son importantes puesto que facilitan el logro de los objetivos fijados. Las alianzas actuales que posee la empresa son alianzas temporales para conseguir un fin concreto por lo que estas **relaciones deberían alargarse** en el tiempo con el fin de conseguir más objetivos a medio y largo plazo conjuntamente. La meta es que las relaciones duren entre 2 y 3 años como mínimo pudiéndose alargar posteriormente si fuese necesario.

Como se ha comentado las relaciones son necesarias por lo que **incrementar dichas relaciones** sería un aspecto positivo para la asociación pudiendo de esta forma ofrecer un mejor servicio a largo plazo y pudiendo conseguir una mayor cuota de asociados y una mayor presión social. En este caso se espera conseguir 5 relaciones al año que puedan ser duraderas en el tiempo.

Indicadores

Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Indicadores	Metas
Motivar y retener a los trabajadores	Rotación empleados	0
Continua formación de los empleados	Nº de cursos realizados al año	2-3
Mejorar las capacidades de personal clave	Nivel de satisfacción de los trabajadores	90-100%
Innovación tecnológica	Actualización software	Todo
Presencia online	Nº de apariciones en prensa al año	20-30
	Nº de visitas en sitios oficiales	10.000
Mejora y mantenimiento alianzas temporales	Alargar alianzas existentes	2-3 años
Crear nuevas alianzas estratégicas	Nº nuevas relaciones al año	5

Fuente: Elaboración propia

MAPA ESTRATEGICO

Los indicadores anteriormente mencionados quedan, de una forma esquemática, recopilados en la siguiente tabla:

Tabla 8: Objetivos, indicadores y metas del mapa estratégico

Objetivos		Indicadores	Metas	
ASOCIADOS	Buena imagen de la sociedad	Nº de veces que se habla positivamente sobre el sector	3 al mes	
	Mayor número de asociados	Nivel satisfacción asociados	100%	
		Porcentaje de clientes retenidos	100%	
		Número de nuevos asociados	90% mercado	
PROCESOS INTERNOS	Política de presencia en actos institucionales y eventos	Nº de eventos con presencia	6 al año	
	Acción comercial en internet	Asociados que perciben la acción	100%	
	Consecución de un plan estratégico	Objetivos del plan cumplidos	Todos	
	Mantener la calidad del servicio	Satisfacción en encuestas	100%	
	Implantación de nuevos servicios	Nº de nuevos servicios ofrecidos	4	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	RECURSOS HUMANOS	Motivar y retener a los trabajadores	Rotación empleados	0
		Continua formación de los empleados	Nº de cursos realizados al año	2-3
		Mejorar las capacidades de personal clave	Nivel de satisfacción de los trabajadores	90-100%
	TECNOLOGIA	Innovación tecnológica	Actualización software	Todo
		Presencia online	Nº de apariciones en prensa al año	20-30
			Nº de visitas en sitios oficiales	10.000
	RELACIONES	Mejora y mantenimiento alianzas temporales	Alargar alianzas existentes	2-3 años
		Crear nuevas alianzas estratégicas	Nº nuevas relaciones al año	5

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que comprende la mayoría de los objetivos seguida de la perspectiva de procesos internos, siendo los objetivos de ambas perspectivas los más importantes. Estas perspectivas recogen los aspectos que la asociación puede controlar directamente, es decir, los de su perímetro interno. Estos a su vez dan lugar a alcanzar los objetivos.

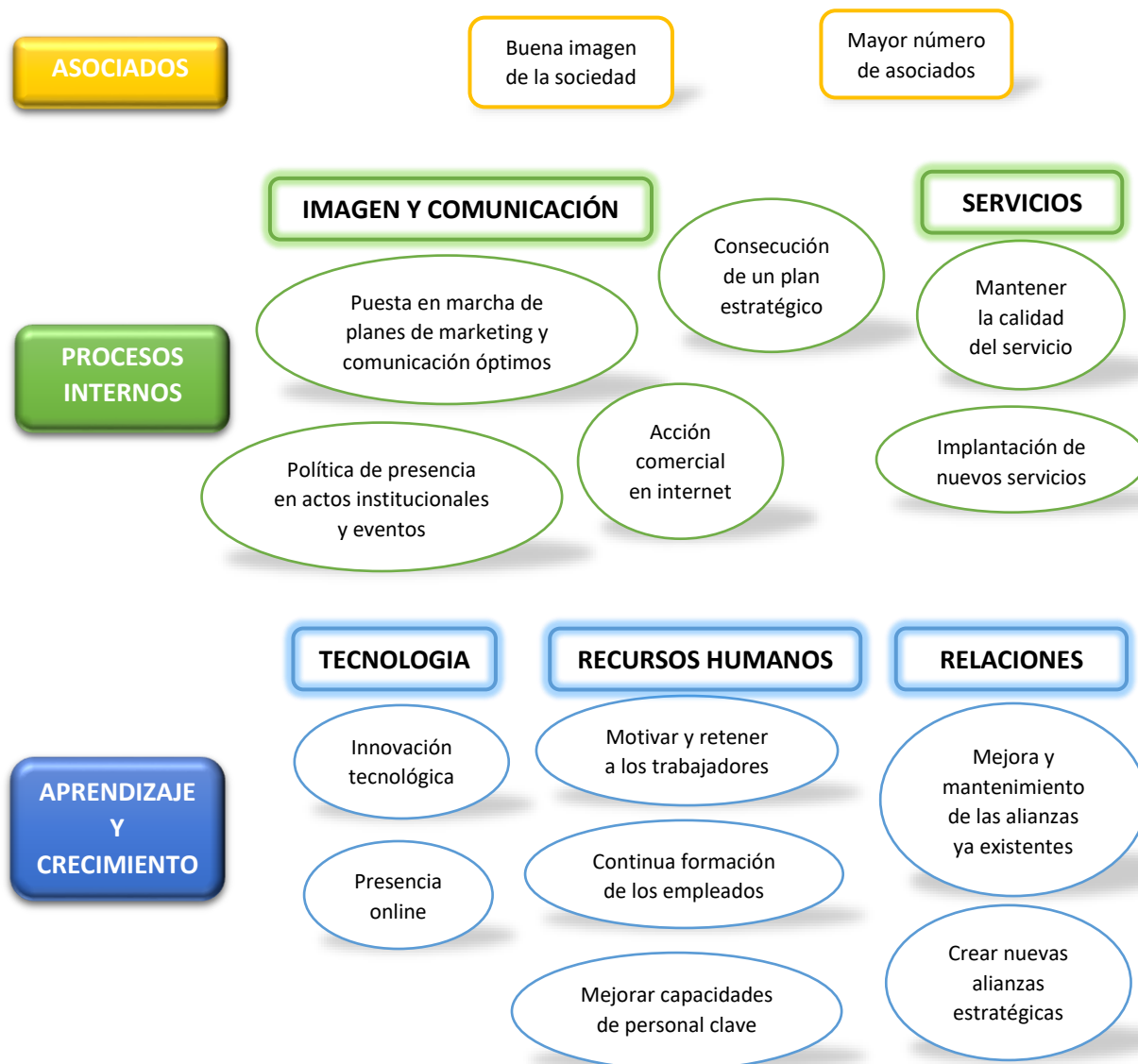
Una vez definidas las estrategias de cada perspectiva y sus indicadores se creará el mapa estratégico que mostrara de forma gráfica y resumida todo lo anteriormente descrito. Este mapa será seguido por la asociación para cumplir la misión propuesta siguiendo sus objetivos.

La base del mapa está formada por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que a su vez esta dividida en recursos humanos, tecnología y alianzas. La siguiente perspectiva es la de procesos internos la cual se va desarrollando tras alcanzar la anterior perspectiva. Los procesos internos se dividen en dos áreas que son la imagen y comunicación y los servicios. Los servicios se realizan trabajando conjuntamente las alianzas y parte de los recursos humanos. Y los recursos humanos junto con la tecnología harán que mejore la imagen y comunicación.

Los objetivos de la asociación se conseguirán en la perspectiva asociados puesto que como se ha comentado anteriormente en una asociación no se busca la rentabilidad económica sino que se busca la mejora social sobre el tema que se abarca, que en este caso es el sector de las funerarias. Las metas a conseguir son una buena imagen hacia la sociedad sobre el sector y un mayor número de asociados para poder conseguir una mayor presión social hacia las instituciones con las que se negocia.

El mapa estratégico se puede observar en la siguiente página.

Mapa estratégico



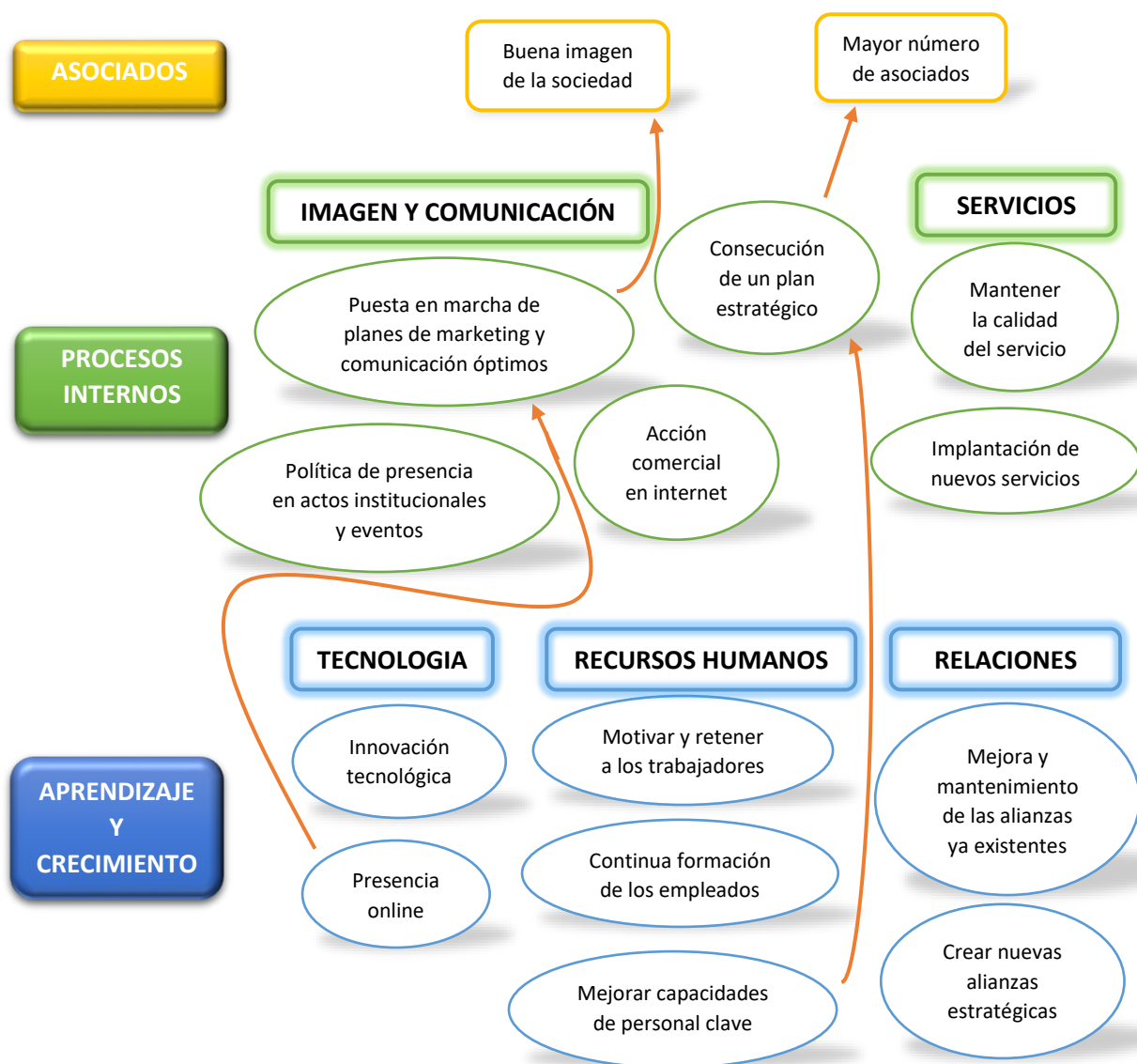
Una vez desarrollado el mapa estratégico se fijaran las líneas de actuación a seguir. Se van a desarrollar dos líneas de actuación una enfocada al crecimiento de la asociación mediante la buena imagen del sector en la sociedad y la otra enfocada a la eficacia mediante un mayor número de asociados.

La primera línea de actuación está enfocada al crecimiento de la asociación siguiendo el siguiente proceso. Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento una vez logrado el objetivo de presencia online perteneciente al área de tecnología, se obtendrá se conseguirá crear la imagen del sector deseada. Esta imagen se potenciara mediante la puesta en marcha de los planes de marketing y comunicación de la perspectiva de procesos internos. Y se concluirá en la perspectiva de asociados obteniendo la imagen de marca deseada que en este caso es una buena imagen del sector fúnebre.

La segunda línea permitirá a la asociación conseguir un aumento de la eficiencia mediante el siguiente proceso. La asociación se centrara en este caso en el área de recursos humanos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, más concretamente en el objetivo de mejora de capacidades del personal clave, ya que consiguiendo la satisfacción de los trabajadores y con su alta profesionalización se podrá llevar acabo de una forma más eficiente la consecución del plan estratégico fijado en la perspectiva de procesos internos. Una vez logrado este plan estratégico se podrá conseguir un mayor número de asociados por los resultados positivos obtenidos.

En la siguiente imagen se muestra de forma gráfica como quedaría el mapa estratégico con las dos líneas de actuación. Consiguiendo con ambas líneas estratégicas el crecimiento del negocio.

Mapa estratégico



CONCLUSIONES

PANASEF es una asociación empresarial, de ámbito nacional, constituida a comienzos de los años 90. Tiene por misión la defensa de los intereses de sus asociados, así como el fomento de la profesionalización del sector funerario, y el fomento de la normalización, la realización de buenas prácticas y la defensa de los usuarios de los servicios funerarios. Panasef representa al 65-70% del mercado de empresas de servicios funerarios.

Para poder formular el CMI ha sido necesario realizar un análisis estratégico comenzando por un análisis DAFO que ha definido las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la asociación. El análisis DAFO presenta los aspectos tanto positivos como negativos que posee la asociación, se observa que los aspectos positivos tienen mayor peso que los aspectos negativos de ahí que los ejes a seguir sean la mejora de la imagen pública, la consecución del plan estratégico, la captación de nuevos asociados y la retención y motivación de los trabajadores.

A continuación se realiza un análisis CAME tras valorar las estrategias a seguir en cuatro direcciones se fija la mejor estrategia a desarrollar. Tras el análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que tanto las oportunidades como las fortalezas superan a los aspectos negativos por ello la estrategia con más fuerza y por ello la que se seguirá en primer orden será la estrategia ofensiva que consiste en aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado utilizando las fortalezas de la asociación.

Todo el análisis anteriormente realizado no tiene ningún valor si no se realiza en todo momento alineado a la misión vision y valores que posee la asociación y que son claves en el desarrollo final del mapa estratégico.

- **Misión:** *“compromiso con la defensa de los intereses del sector funerario en general y de los asociados en particular, buscando la profesionalización de su actividad con el fin de ofrecer el mejor servicio a la sociedad”.*
- **Visión:** *“mantenerse como la asociación empresarial de referencia y máxima representación en el Sector Funerario nacional”.*
- **Valores:** Integridad, ética, respeto, honestidad, transparencia, preservación de la dignidad, profesionalidad, sostenibilidad y respeto a la diversidad.

Para el desarrollo del mapa estratégico con sus tres perspectivas (asociados, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) han sido necesarios fijar unos objetivos con sus respectivos indicadores los cuales se llevaran a cabo en el medio plazo.

El mapa estratégico cuenta con tres niveles, en la base se puede apreciar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que está dividida a su vez en tres áreas que son la tecnología, los recursos humanos y las relaciones. Una vez alcanzados estos objetivos se pueden tratar de alcanzar la perspectiva de procesos internos que a su vez también está dividida, en este caso en dos áreas que son imagen y comunicación y servicios. Los servicios se realizan trabajando conjuntamente las alianzas y parte de los recursos humanos. Y los recursos humanos junto con la tecnología harán que mejore la imagen y comunicación.

Las dos perspectivas anteriormente descritas alineadas con la misión de la asociación permitirán alcanzarlos objetivos marcados en la perspectiva de asociados que son la buena imagen del sector y el aumento del número de asociados, buscando en todo momento el crecimiento global del negocio.

Bibliografía

Datos INE 2016 (20/05/2018)

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176780&menu=ultiDatos&idp=1254735573175

Ley nacional de servicios funerarios (

<http://www.aenor.com/revista/pdf/mar17/57mar17.pdf>

Radiografía del sector (PANASEF) (18/05/2018)

<http://www.panasef.com/wp-content/uploads/2017/10/Radiografia-2017-V6.pdf>

Webs PANASEF (15/05/2018)

<http://www.panasef.com/> -- <http://forum.panasef.com/>

DAFO (20/07/2018)

https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

http://www.gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25:que-es-una-analisi-dafo&catid=32:pmf-estrategia&Itemid=39&lang=es

CAME (03/08/2018)

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

<http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>

Misión, visión y valores (03/08/2018)

<http://www.panasef.com/informacion-corporativa/mision-vision-y-valores/>

<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>

Cadena de valor (17/08/2018)

<https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Legislación (anexo II) (26/08/2018)

<https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/muerte/normativa-que-regula-los-servicios-funerarios-en-espana/>

<http://www.revistafuneraria.com/noticias/la-proposicion-no-de-ley-para-la-aplicacion-del-iva-reducido-en-los-servicios-funerarios>

<http://www.revistafuneraria.com/noticias/la-esperada-bajada-del-iva-funerario-queda-fuera-del-presupuesto-general-del-estado-2018>

Imagen pública del sector (15/08/2018)

<http://www.panasef.com/que-imagen-tiene-la-sociedad-del-sector-funerario-demasiado-carro-poco-transparente/>

Anexos

Anexo I → Entrevista

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?
- **AC 16.** ¿Motivación de la dirección?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 2.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?
- **P 3.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?

Perspectiva de ASOCIADOS

- **C 1.** Tipos de asociados con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la asociación?
- **C5.** Objetivo de misión a largo plazo

Anexo II → Marco normativo

“a) Normativa estatal:

- Decreto 2263/1974, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria.
- Esta normativa se aplica supletoriamente en algunas CCAA y en Melilla. En lo relativo a los traslados internacionales se aplica en todas las CCAA.

b) Normativa autonómica:

Andalucía

- Decreto 95/2001 de 3 abril por el que se aprueba el reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria. Andalucía.

Aragón

- Decreto 15/1987 de 16 febrero de la Diputación General de Aragón por el que se regula el traslado de cadáveres en la CA de Aragón.
- Decreto 106/1996 normas reguladoras de policía mortuoria. Aragón.

Asturias

- Decreto 72/1998 de 26 noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de policía sanitaria mortuoria de Asturias.
- Decreto 14/2005, de 3 de febrero, por el que se regula el derecho a la información y los derechos económicos de los usuarios de servicios funerarios.

Baleares

- Decreto 105/1997 24 julio, por el que se aprueba el Reglamento de policía sanitaria mortuoria de Baleares.
- Decreto 1/1998, de 2 de enero, por el que se regula el derecho a la información sobre los servicios mortuorios y funerarios.

Canarias

- Decreto 404/1985, de 21 de octubre, por el que se dictan normas sobre el traslado de cadáveres. Canarias. Se aplica en parte también el Decreto 2263/1974.

Cantabria

- Decreto 1/1994 de 18 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de policía sanitaria mortuoria de Cantabria.

- Decreto 88/1997, de 1 de agosto, por el que se regulan los derechos de los adquirentes de servicios funerarios en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Castilla La Mancha

- Decreto 72/1999 de 1 de junio de sanidad mortuoria. Castilla La Mancha.
- Decreto 25/2000, de 15-02-2000, de los derechos de información y económicos de los usuarios de servicios funerarios.
- Orden de 17-01-2000, de desarrollo del Decreto de Sanidad Mortuoria.

Castilla y León

- Decreto 16/2005 de 10 de febrero, por el que se regula la policía sanitaria mortuoria de Castilla y León.
- Decreto 79/1998, de 16 de abril, por el que se regula el Derecho a la Información y los Derechos Económicos de los usuarios de servicios funerarios.

Cataluña

- Ley 2/1997, de 3 de abril, sobre Servicios Funerarios.
- Decreto 297/1997 de 25 de noviembre por el que se aprueba el reglamento de policía sanitaria mortuoria. Cataluña.
- Decreto 209/1999, de 27 de julio, por el que se aprueba el Reglamento que regula, con carácter supletorio, los servicios funerarios municipales.

Comunidad Valenciana

- Decreto 39/2005 de 25 de febrero por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las prácticas de policía sanitaria mortuoria en el ámbito de la Comunidad Valenciana.

Extremadura

- Decreto 161/2002 de 19 de noviembre Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria. Extremadura.
- Orden de 23 de marzo de 2006 por la que se regulan distintos procedimientos de autorización en Policía Sanitaria Mortuoria.

Madrid

- Decreto 124/1997 de 9 de octubre por el que se aprueba el Reglamento de Sanidad Mortuoria.
- Orden 771/2008, de 31 de octubre, de la Consejería de Sanidad, por la que se regula la realización de prácticas de tanatopraxia en la Comunidad de Madrid.

Murcia

- Orden de 7 de junio de 1991 de la Consejería de Sanidad por la que se dictan normas sobre Policía Sanitaria Mortuoria. Se aplica supletoriamente el Decreto estatal 2263/1994.

Navarra

- Decreto Foral 297/2001 de 15 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de Sanidad Mortuoria.

País Vasco

- Decreto 202/2004 de 19 de octubre por el que se aprueba el Reglamento de sanidad mortuoria de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

La Rioja

- Decreto 30/1998 de 27 de marzo, Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria. La Rioja.

Galicia

- Decreto 134/1998, de 23 de abril, sobre policía sanitaria mortuoria. Galicia.

Ceuta

- Reglamento regulador de la Sanidad Mortuoria, de 22 de diciembre de 2002, de la Ciudad de Ceuta.

Melilla

- En Melilla dado que no se ha elaborado normativa propia, rige el Decreto estatal.

c) Normativa municipal.

Existen numerosas ordenanzas que regulan la prestación de servicios funerarios. “